

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara sangatlah besar, King dan Levine (1993) memberikan dukungan terhadap dampak positif kredit perbankan terhadap pertumbuhan per kapita, baik negara maju maupun berkembang.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998, ada tiga kegiatan utama bank yakni (1) menghimpung dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, (2) menyalurkan dana ke masyarakat dalam bentuk pinjaman (kredit), (3) memberikan jasa-jasa bank lainnya seperti jasa pengiriman uang (transfer), penagihan surat-surat berharga yang berasal dari dalam kota (*clearing*), penagihan surat-surat berharga yang berasal dari luar kota dan luar negeri (*inkaso*), *Letter of credit (L/C)*, *safe deposit box*, bank garansi, bank notes, *travelers cheque* dan jasa lainnya.

Perkembangan perbankan Indonesia pada umumnya menghadapi tekanan yang semakin kuat akhir-akhir ini, baik dari sisi eksternal maupun internal. Tekanan eksternal antara lain meliputi tuntutan perbaikan sistem perbankan dalam rangka peningkatan profesionalisme dan transparansi, tuntutan perbaikan layanan perbankan dimasa yang akan datang serta tuntutan ketentuan hukum. Sedangkan tekanan internal perbankan saat ini lebih dominan dipengaruhi oleh suku bunga yang tinggi, kesulitan likuiditas, inefisiensi, semakin terintegrasinya perbankan nasional dan

perbankan luar negeri, kesulitan pemenuhan *Capital Adequacy Ratio minimum* (CAR) minimum, Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), Posisi Devisa Netto (PDN) dan Kredit Usaha Kecil (KUK).

Dalam melakukan aktivitasnya, kegiatan operasional bank lebih banyak menggunakan dana masyarakat dibandingkan dengan modal sendiri dari pemilik atau pemegang saham. Oleh karena itu pengelola bank dituntut untuk dapat menjaga keseimbangan antara dana yang tersedia dengan dana yang disalurkan kepada masyarakat berupa kredit.

Menurut Dendawijaya (2005) dana - dana yang dihimpun dari masyarakat dapat mencapai 80% - 90% dari seluruh dana yang dikelola oleh bank dan kegiatan perkreditan mencapai 70% - 80% dari total aktiva bank. Bila memperhatikan neraca bank akan terlihat bahwa sisi aktiva didominasi oleh besarnya kredit yang diberikan, dan bila memperhatikan laporan laba rugi bank akan terlihat bahwa sisi pendapatan didominasi oleh besarnya pendapatan dari bunga dan provisi kredit. Hal ini dikarenakan aktivitas bank yang terbanyak akan berkaitan erat secara langsung ataupun tidak langsung dengan kegiatan perkreditan.

Salah satu alasan terkonsentrasinya usaha bank dalam penyaluran kredit adalah sifat usaha bank sebagai lembaga intermediasi antara unit surplus dengan unit defisit, dan sumber utama dana bank berasal dari masyarakat sehingga secara moral mereka harus menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Sebagaimana umumnya negara berkembang, sumber pembiayaan dunia usaha di Indonesia masih

didominasi oleh penyaluran kredit perbankan yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi (Siamat, 2005).

Bank “X” yang diteliti merupakan salah satu Bank milik pemerintah yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi terutama sekali dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Nama perusahaan dalam penelitian ini tidak disebutkan secara jelas, sehubungan dengan rahasia perbankan dan rahasia perusahaan yang harus dirahasiakan serta untuk memberikan gambaran yang lebih obyektif dalam penelitian ini.

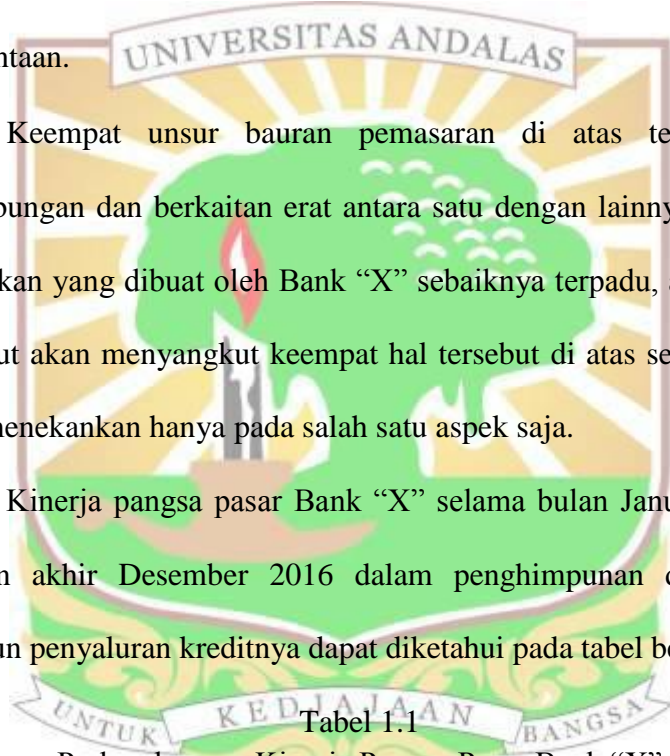
Wilayah kerja operasional utama Bank “X” adalah di Provinsi Sumatera Barat. Kinerja Bank ini menunjukkan perkembangan yang semakin baik, hingga pada bulan Oktober 2008 telah ditingkatkan statusnya menjadi Bank Devisa. Dalam operasionalnya tidak berbeda dengan perbankan lainnya, yaitu menghimpun dana masyarakat yang kemudian disalurkan lagi dalam bentuk kredit pada masyarakat dan penempatan pada Bank lain. Peran penghimpunan masyarakat (giro, simpanan berjangka dan tabungan) dan penyaluran kredit bagi Bank “X” demikian penting terlihat dari pangsa dana masyarakat terhadap total assets pada Desember 2016 sebesar 20,741 Triliun sedangkan pangsa kredit terhadap total usaha pada periode yang sama sebesar 15,361 Triliun (tabel 1.1)

Strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh Bank “X” tidak lepas dari bauran pemasaran yang berisi empat kegiatan utama dalam pemasaran.

Keempat kegiatan tersebut terdiri dari kegiatan yang menyangkut karakteristik produk atau jasa yang akan dipasarkan, penetapan harga, penyampaian atau pendistribusiannya ke nasabah dan promosi untuk memberi rangsangan motivasi kepada calon konsumen agar tercipta permintaan.

Keempat unsur bauran pemasaran di atas tentu saja saling berhubungan dan berkaitan erat antara satu dengan lainnya. Dalam hal ini kebijakan yang dibuat oleh Bank “X” sebaiknya terpadu, artinya kebijakan tersebut akan menyangkut keempat hal tersebut di atas secara keseluruhan atau menekankan hanya pada salah satu aspek saja.

Kinerja pangsa pasar Bank “X” selama bulan Januari 2015 sampai dengan akhir Desember 2016 dalam penghimpunan dana masyarakat maupun penyaluran kreditnya dapat diketahui pada tabel berikut.



Tabel 1.1  
Perkembangan Kinerja Pangsa Pasar Bank “X”  
Januari 2015 s/d Desember 2016

(dalam triliun)

URAIAN	Tahun Anggaran 2015				Tahun Anggaran 2016			
	31-03-2015	30-06-2015	30-09-2015	31-12-2015	31-03-2016	30-06-2016	30-09-2016	31-12-2016
Dana Masyarakat	14,787	15,435	15,420	14,017	15,961	14,673	15,370	14,752
Sumbar	32,237	33,389	34,493	33,553	34,652	35,736	36,542	35,465
Pangsa Pasar (%)	45.87%	46.23%	44.70%	41.78%	46.06%	41.06%	42.06%	41.60%
Kredit	13,849	14,301	14,463	14,509	14,777	15,035	15,040	15,361
Sumbar	38,218	39,234	40,245	41,309	42,306	43,965	40,245	44,436
Pangsa Pasar (%)	36.24%	36.45%	35.94%	35.12%	34.93%	34.20%	37.37%	34.57%

Sumber : Data Statistik Perbankan Indonesia, data diolah

Pada tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa Bank “X” dalam menjalankan usahanya di Provinsi Sumatera Barat, kegiatan penghimpunan dana pada bulan Maret 2015 adalah sebesar 45,87 %. Pangsa pasar tersebut menurun pada posisi Desember 2015 yakni menjadi sebesar 41,78 %. Begitu pun pada bulan Desember 2016, pangsa pasar penghimpunan dana masyarakat menurun hingga menjadi sebesar 41,60%. Demikian juga untuk

yang cenderung menurun dimana pangsa pasar kredit pada Maret 2015 sebesar 36,24% dan pada bulan desember 2015 sebesar 35,12 % dan pada desember 2016 menurun menjadi sebesar 34,57 %.

Potret kerja suatu bank merupakan hasil kumpulan capaian dari kantor cabang, kantor cabang pembantu atau kantor kas yang tersebar di seluruh jaringan kantor. Dalam operasionalnya, kantor-kantor tersebut akan melakukan fungsi-fungsi intermediasi, baik dalam penghimpunan dana masyarakat, penyaluran kredit atau jasa bank lainnya.

Salah satu Kantor Cabang Bank “X” adalah Kantor Cabang Lubuk Basung. Kantor Cabang Lubuk Basung memiliki daerah operasional di Kabupaten Agam. Secara umum wilayah kerja Bank “X” Cabang Lubuk Basung adalah Kabupaten Agam, namun karena jarak maka secara defacto Wilayah Kerja Bank “X” Cabang Lubuk Basung hanya 5 (lima) Kecamatan, yaitu: Kecamatan Tanjung Mutiara, Kecamatan Lubuk Basung, Kecamatan Palembayan, Kecamatan Tanjung Raya, Kecamatan IV Nagari dan Kecamatan Matur. Berikut adalah kinerja Bank “X” Cabang Lubuk Basung periode tahun 2013 s/d 2016.

Tabel 1.2  
Kinerja Bank “X” Cabang Lubuk Basung  
Periode Tahun 2013 s/d 2016

(dalam milyar)

URAIAN		POSISI			
		2013	2014	2015	2016
<b>ASET</b>		358,680	408,004	450,604	482,884
<b>KREDIT</b>		332,541	377,956	429,140	457,870
a.	Komersil	98,679	108,017	111,238	105,799
b.	Komsumtif	233,862	269,939	317,902	352,071
c.	Komposisi				
	· Komersil	29.67%	28.58%	25.92%	23.11%
	· Komsumtif	70.33%	71.42%	74.08%	76.89%

Sumber : Bank “X”, data diolah



Pada tabel 1.2 terlihat bahwa kinerja kredit Bank “X” Cabang Lubuk Basung tumbuh yakni pada tahun 2015 sebesar Rp.429,140 miliar menjadi sebesar Rp.457,870 miliar. Namun jika dirinci, pertumbuhan kredit komersil terjadi penurunan yakni dari semula sebesar Rp. 111,238 miliar pada tahun 2015 menjadi sebesar Rp. 105,799 miliar tahun 2016.

Disamping itu tingkat kelancaran pengembalian kredit juga menjadi sesuatu yang sangat penting untuk menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan ekspansi kredit. Tingkat kelancaran pengembalian kredit biasa dikenal dengan istilah *Non Performing Loan* (NPL). Pada tabel 1.2 terlihat bahwa persentasi NPL Bank “X” dari tahun 2013 sampai dengan 2015 menunjukkan performa yang baik dimana Bank “X” Cabang Lubuk Basung berhasil menurunkan NPL dari semula pada tahun 2013 sebesar 5,72% menjadi sebesar 3,75% di tahun 2015. Namun pada tahun 2016 terjadi pemburukan NPL yakni menjadi sebesar 9,66%. Hal ini menjadi perhatian serius bagi Bank “X” Cabang Lubuk Basung khususnya terutama bagi Bank “X” sendiri secara keseluruhan.

Disamping penurunan posisi kredit komersil dan penurunan kualitas kredit yang ditunjukan dengan makin meningkatnya NPL, komposisi penyaluran kredit antara kredit komsumtif dan kredit komersil menjadi suatu hal yang harus menjadi perhatian untuk melakukan ekspansi bank kedepannya. Melalui program *Regional Champion* yang digagas oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam Booklet Perbankan Indonesia 2016, salah satu fungsi yang harus ditingkatkan oleh perbankan di Indonesia adalah perlunya dilakukan peningkatan penyaluran kredit kepada sektor

produktif. Dimana melalui program tersebut, perbankan harus memiliki komposisi penyaluran kredit produktif sebesar 40 %. Pada tahun 2016, komposisi penyaluran kredit komersil yang dilakukan Bank “X” Cabang Lubuk Basung baru mencapai sebesar 23,11 % untuk penyaluran kredit produktif.

Pengaturan komposisi kredit tersebut juga dikaitkan oleh OJK untuk kegiatan ekspansi yang akan dilakukan oleh bank-bank umum. Melalui peraturan No.6/POJK.03/2016 diatur tentang pembatasan Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor yang disebut dengan BUKU (Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha). Dimana OJK membagi Bank Umum kepada 4 (empat) BUKU (Otoritas Jasa Keuangan, 2016)

Saat ini Bank “X” termasuk didalam kelompok BUKU 2 (dua). Dengan jumlah modal inti yang dimiliki Bank “X” per Desember 2016 adalah sebesar Rp.1.405 Triliun (Otoritas Jasa Keuangan, 2016). Disamping modal inti sebagai acuan peningkatan kegiatan usaha bank, komposisi penyaluran kredit antara kredit konsumtif dan produktif juga menjadi salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh Bank Umum. Dimana pada BUKU 2, bank umum harus memiliki 60% (enam puluh persen) dari total kredit produktif. Dan jika akan meningkatkan kegiatan usaha menjadi BUKU 3, bank umum harus memiliki komposisi penyaluran kredit produktif paling rendah 65% (enam puluh lima persen).

Disamping untuk meningkatkan status kegiatan usaha agar meningkat menjadi BUKU 3 dan menjadi *Regional Champion* diperlukan sebuah strategi yang tepat. Strategi sangat penting untuk membangun

kemampuan dinamis organisasi yang bertujuan menanggapi segala kemungkinan dimasa depan. Kemampuan dinamis didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, menangkap peluang dan menghindari ancaman, yang bertujuan tetap menjaga daya saing dengan meningkatkan, menggabungkan, melindungi dan menata ulang *intangible* dan *tangible* aset organisasi (Dasilva, 2013). Strategi tersebut dibangun melalui serangkaian proses perencanaan strategi yang sangat diperlukan oleh organisasi, agar organisasi dapat menentukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan pengalokasian sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan (PPM Manajemen, 2012).

Setiap perusahaan memiliki keunggulannya masing-masing. Untuk mengetahui keunggulan tersebut perusahaan harus mengetahui potensi yang ada. Potensi atau keunggulan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk menciptakan sebuah inovasi. Desai (2014) menjelaskan bahwa di setiap perusahaan, inovasi tidak selalu berbasis pada teknologi tetapi juga bisa datang dari empati dan pandangan masyarakat. Teknologi tidak diragukan lagi berguna untuk membuat kegiatan menjadi lebih efisien dan efektif, tetapi titik awal selalu ada kebutuhan pengguna yang perlu diindikasikan. Sebuah perusahaan yang memiliki teknologi yang maju dan efisien dapat saja menghasilkan produk yang tidak dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk itu, setiap lembaga harus melakukan eksplorasi terhadap potensi yang ada sehingga menjadi sebuah keunggulan. Hamel (2000) menyebutkan bahwa strategi yang ditetapkan dengan perencanaan strategi dapat lebih dipahami penerapannya dengan bisnis model. Dengan



menggunakan pendekatan bisnis model dapat menghasilkan implementasi dari strategi. Strategi tersebut dapat lebih terstruktur secara kompetitif, dan membedakan diri secara strategis terhadap pesaing.

Berdasarkan uraian diatas perlu dilakukan suatu analisa terhadap kondisi yang terjadi pada Bank “X” Cabang Lubuk Basung. Stan (2013) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dicapai dengan bagaimana pelaksanaan strategi tersebut dalam menjalankan bisnis. Bagi organisasi sangat penting untuk mengembangkan bisnis model yang tepat untuk mendapatkan imbal balik yang sepadan dan mudah dipahami pengambil keputusan dan mampu menggambarkan keseluruhan komponen bisnis (PPM Manajemen, 2012). Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa salah satu model bisnis yang digunakan dalam menyusun strategi bisnis adalah Model Bisnis Kanvas. Model Bisnis Canvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Model bisnis canvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan.

Model bisnis canvas memiliki keunikan dibandingkan dengan bisnis model lainnya, bisnis model ini disajikan dalam bentuk visual berupa suatu kanvas lukisan sehingga sangat mudah untuk dimengerti oleh para pengambil keputusan (PPM Manajemen, 2012). Bank-Bank dalam

menjalankan bisnisnya memiliki model bisnis yang berbeda. Setiap bank memiliki cara tersendiri dalam mengukur karakteristik resiko, kinerja bank dan isu-isu lainnya. Dengan menggunakan model bisnis canvas bank dapat memahami bagaimana pemahaman terhadap model bisnis bank yang berbeda (Johcienk, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis memilih untuk melakukan analisa terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dengan Model Bisnis Canvas. Model Bisnis Canvas merupakan model bisnis yang dikembangkan untuk pelaksanaan strategi. Dengan model bisnis tersebut dapat dilihat bagaimana tindakan-tindakan spesifik yang penting bagi Bank “X” agar dapat mencapai tujuan organisasi, dan dalam menghadapi persaingan serta perubahan lingkungan usaha yang sangat dinamis. Berpedoman dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KREDIT (Studi pada Bank “X” Cabang Lubuk Basung)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa permasalahan kredit yang dihadapi oleh Bank “X” Cabang Lubuk Basung?
2. Apa saja kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Bank “X” Cabang Lubuk Basung dalam memasarkan kredit berdasarkan Model Bisnis Canvas?

3. Apa saja peluang dan ancaman yang dihadapi Bank “X” Cabang Lubuk Basung dalam memasarkan kredit berdasarkan Model Bisnis Canvas?
4. Bagaimana strategi Bank “X” Cabang Lubuk Basung dalam meningkatkan kinerja kredit berdasarkan Model Bisnis Canvas?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi permasalahan kredit yang dihadapi oleh Bank “X” Cabang Lubuk Basung
2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Bank “X” Cabang Lubuk Basung dalam memasarkan kredit berdasarkan Model Bisnis Canvas
3. Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Bank “X” Cabang Lubuk Basung dalam memasarkan kredit berdasarkan Model Bisnis Canvas
4. Untuk merumuskan strategi Bank “X” dalam meningkatkan kinerja Bank “X” Cabang Lubuk Basung berdasarkan Model Bisnis Canvas

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan agar dapat:

1. Bagi Akademis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai konsep Perencanaan Strategi dan Model Bisnis Canvas di Bidang Perbankan.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi dasar dalam melakukan analisa strategi pemasaran bagi Bank “X”.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis penulis membagi menjadi lima bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

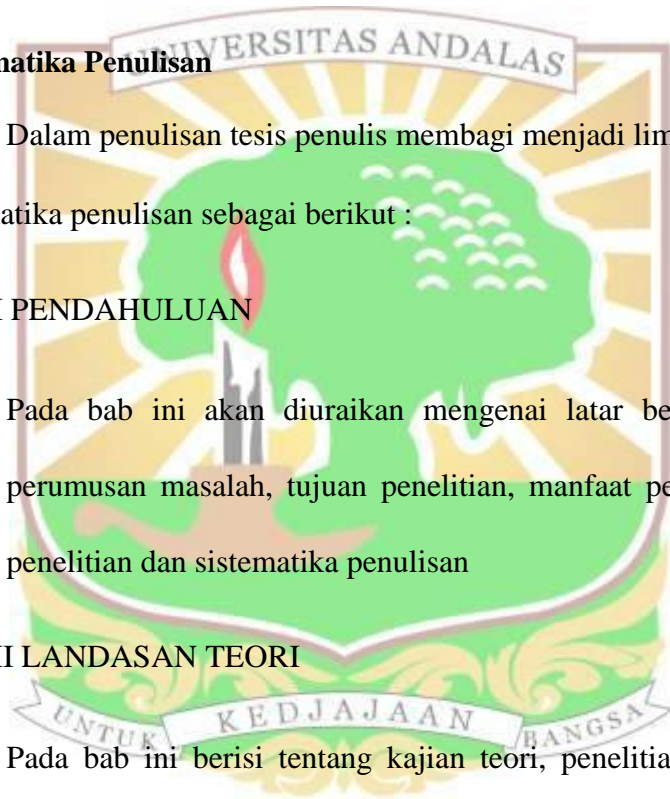
Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan

#### BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tentang kajian teori, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian.

#### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memaparkan metode penelitian yang dilakukan dalam menerangkan tentang lokasi dan objek penelitian, ruang lingkup, jenis dan teknik pengambilan data, serta metoda analisis yang digunakan.





#### BAB IV HASIL PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan yang diteliti, profil responden, hasil analisis SWOT dan *assessment* komponen model bisnis canvas Bank “X” Cabang Lubuk Basung

#### BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

